

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Г. І. Фалецька

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ»

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2017

Фалецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Логістичний аутсорсинг»
(для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності
073 – Менеджмент) / Г. І. Фалецька; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва
ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 55 с.

Автор канд. техн. наук., доц. Г. І. Фалецька

Рецензент канд. техн. наук., доц. Є. І. Куш

*Рекомендовано кафедрою транспортних систем і логістики,
протокол засідання № 1 від 31 серпня 2016 р.*

ЗМІСТ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-ПОНЯТІЙНІ

ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ І ЕВОЛЮЦІЯ ЙОГО РОЗВИТКУ.....	4
Тема 1 Витоки і поняття аутсорсингу.....	4
1.1 Аналіз поняття аутсорсингу.....	4
1.2 Історичні передумови появи аутсорсинга.....	5
1.3 Розвиток практичного аутсорингу як самостійної області науки і практики організації бізнесу.....	7
1.4 Сфери застосування аутсорсингу.....	12
Тема 2 Основні причини застосування аутсорсингу.....	19
2.1 Дилема «виготовляти або купувати», «займатися аутсорсингом чи ні».....	19
2.2 Причини відмови від аутсорсингу.....	21
2.3 Основні причини застосування аутсорсингу.....	22
Тема 3 Структура, контроль і регулювання виконання контракту про аутсорсинг...	24
3.1 Сутність контракту про аутсорсинг. Загальна характеристика. Термін дії контракту. Управління контрактом.....	24
3.2 Гарантії безпеки, захист інформації та комерційних інтересів сторін.....	25
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 АУТСОРСИНГ В ЛОГІСТИЦІ.....	27
Тема 4 Аутсорсинг логістичних функцій.....	27
4.1 Логістика обумовлює конкурентоспроможність.....	27
4.2 Прийняття оптимального для аутсорсингу рішення. Фактори впливу.....	30
4.3 Сумісність ІТ-систем.....	31
4.4 Можливості логістичного аутсорсингу.....	33
4.5 Транспортні послуги , одержувані від зовнішнього агенту.....	34
4.6 Витрати при власному виробництві.....	35
Тема 5 Дослідження ринку логістичних провайдерів.....	40
5.1 3PL, або хто такий логістичний провайдер.....	40
5.2 Переваги логістичного аутсорсингу.....	40
5.3 Статистичний аналіз.....	44
5.4 Тенденції в логістиці та логістичному аутсорсингу.....	45
Тема 6 Передача логістичних функцій підприємства експедиторам.....	47
6.1 Ступінь прив'язки транспорту до технологічних процесів в промисловості, будівництві, торгівлі або сільському господарстві. Специфіка видів вантажів і пов'язана з цим необхідність використання спеціального транспортного засобу. Частота і регулярність транспортувань. Заборона на надання послуг внутрішнім транспортом для третьох осіб. Економічна доцільність використання власного автопарку.....	47
Тема 7 Послуги з аутсорсингу в логістиці складування.....	49
7.1 Бути відкритим складом вже недостатньо.....	49
7.2 Рішення по збуту для цільових клієнтів.....	50
7.3 Диференційоване складування.....	50
7.4 Інформаційні технології в управлінні складом.....	52
7.5 Переваги аутсорсингу в логістиці складування.....	53
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-ПОНЯТІЙНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ І ЕВОЛЮЦІЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

Тема 1. Витоки і поняття аутсорсингу

1.1 Аналіз поняття аутсорсингу

В сучасному світі досягають успіху лише ті компанії, які, оптимізуючи операційні витрати при збереженні високої якості товарів і послуг, ведуть бізнес найефективнішим способом. Однією з найбільш успішних бізнес-моделей, які дають можливість добитися конкурентних переваг, є аутсорсинг.

Аутсорсинг це передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру).

Слово «аутсорсинг» походить від англ. «Outside resource using» – «використання зовнішніх ресурсів» і часто перекладається як «кооперація», «субпідряд» і навіть «делегування функцій управління, повноважень і відповідальності в рамках поставлених завдань». Поряд із терміном «аутсорсинг» використовується термін «інсорсинг», який означає орієнтацію на власні сили.

Аутсорсинг подібний до управління закупівлями в проекті.

Аутсорсинг є стратегічним, а управління закупівлями проектом тактичним рішенням проблеми постачань у проекті.

Найчастіше мається на увазі ІТ-аутсорсинг, тобто аутсорсинг інформаційних технологій, зокрема робіт зі створення та супроводу програмних продуктів. Очевидним чином можливість зменшення витрат при цьому пов'язана з великою зарплатнею програмістів (та в цілому з вартістю інтелектуальної праці) в країнах з розвиненою економікою. Відповідно й утримання ІТ-підрозділів великих корпорацій вимагає колосальних витрат. Щоб їх зменшити, доцільно відмовитися від повного штату програмістів і передати якусь частину їхньої роботи (а в багатьох випадках — усю таку роботу повністю) іншим фірмам, у багатьох випадках — за кордон (офшорне програмування), що обходиться набагато дешевше. Так на різниці в оплаті праці «всередині» компанії та «зовні» (за межами країни) зародилося «офшорне програмування» як бізнес-напрямок.

1.2 Історичні передумови появи аутсорсинга

Перш ніж викласти суть аутсорсингу (аутсорсинг) і феномен його поширення, розглянемо «блиск і злиденність» творчого та практичного життєвого шляху великого менеджера Генрі Форда (1863–1947). Практично за 12 років (1909–1921) Генрі Форд перетворив крихітну компанію в гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Обсяг річного виробництва автомобілів на заводах Форда виріс з 18 664 шт. в 1909 р до 125 0000 шт. в одна тисяча дев'ятсот двадцять одна р Він зробив це, зрозумівши, як виробляти автомобіль, який продається всього за 290 дол, і сплачуючи своїм робочим одну з найбільш високих на той час ставок – 5. дол. на тиждень.

Форд зробив свою модель Т настільки дешевою, що її могла купити практично будь яка працююча людина. Так багато людей купили модель Т, що в підсумку в 1921 р. компанія Ford Motors контролювала 56 % світового ринку легкових автомобілів.

Проте вже в 1927 р компанія була змушена зупинити складальний конвеєр автомобіля Т і переоснастити його під випуск моделі А. Світовий ринок легкових автомобілів захопила компанія General Motors (43,5 %), а компанії Форд залишилося менше 10 %. Великий менеджер Генрі Форд був переможений не менш великим менеджером Альфредом Слоуном–молодшим (1875–1966).

А компанія General Motors досі є однією з самих могутніх компаній світу, обсяг виробництва якої давно перевищив 100 млрд дол. на рік.

Що ж сталося? Практично з найперших кроків Г. Форд мав абсолютно самодостатньою промисловою імперією. Для реалізації цієї мети він побудував гігантський промисловий комплекс з власним портом і розгалуженою мережею залізних і шосейних доріг. Форд прагнув встановити повний контроль за рухом своєї продукції протягом всього її життєвого циклу. І для того щоб досягти своєї мети, Форд створив першу в світі багато рівневу вертикально інтегровану компанію.

Форд, бажаючи налагодити надійне і безперебійне постачання своїх заводів сировиною і матеріалами, інвестував кошти в вугільні шахти, залізорудні родовища, ділянки стройового лісу, складувні фабрики і навіть соєві плантації. Прагнення Форда до самодостатності було настільки велике,

що він купив в Бразилії 2 500 000 акрів землі і відвів цю ділянку під . каучукову плантацію , яку назвав Форландією. Але контроль Форда не обмежувався тільки виробництвом сировини і матеріалів. Для транспортування матеріальних ресурсів і готової продукції в торговельну мережу він вкладав гроші в залізні дороги, автомобільний транспорт і торговий флот. Він хотів тримати під контролем всі товарно-матеріальні потоки, що циркулюють між більш ніж 40 його видобувними, складальними і обслуговуючими підприємствами в США, Канаді, Австралії, Новій Зеландії, Великобританії, Південній Африці та дилерами його продукції, розкиданими по всьому світу. Це був один з найграндіозніших в історії проектів вертикальної інтеграції. Але одного разу Форд виявив, що потребує сторонньої допомоги. На піку своєї вертикальної експансії компанія натрапила на перепони , породжені і загальноекономічними умовами, і правилами державного регулювання, і профспілковими обмеженнями , для подолання яких з усією очевидністю турбувалися залучення численної армії незалежних постачальників продуктів і послуг.

Практично у всіх джерелах походження терміна аутсорсинг означає «на стороні», тобто «За межами». А що робиться там, має багатогранну забарвлення. Це може бути:

1. Використання послуг сторонніх компаній для виконання своїх завдань.
2. Відмова від власного бізнес-процесу і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в інших організаціях.
3. Використання зовнішньої організації для обробки банківських та інших фінансових даних при здійсненні комерційних операцій.
4. Залучення зовнішніх ресурсів для вирішення власних проблем (наприклад, розробки проектів).
5. Переведення виробництва з регіону з більш дорогою робочою силою в регіон з менш дорогою з метою зниження собівартості.
6. Витяг даних із зовнішніх джерел (на відміну від отримання даних власними силами).
7. Висновок субдоговорів на виконання робіт із зовнішніми фірмами, які не мають профспілки.

8. Перенесення компаніями частини операцій за рубіж з метою дистанційного використання праці програмістів.

9. Використання тимчасового працівника без укладення з ним трудового договору (іноді за посередництва спеціалізованого агентства).

10. Обслуговування та ремонт техніки компанії фахівцями зовнішньої фірми.

11. Кооперація.

12. Застосування методу звуження власної виробничої діяльності, коли організація перестає сама займатися будь-яким напрямком (видом) діяльності і передає його зовнішнім виконавцям.

13. Ухвалення організаційного рішення, яке полягає в розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишу собі тільки те, що можу робити краще за інших, передам зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших».

14. Переклад внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною.

З наведених визначень видно, що горизонт застосування аутсорсингу не має меж: виробництво, сфера послуг, фінанси, інформаційні технології та системи, стратегії розвитку, трудові ресурси і т.д. Але в будь-якому бізнесі повинні бути певні параметри застосування та критерії.

1.3 Розвиток практичного аутсорингу як самостійної області науки і практики організації бізнесу

Існує також думка, що аутсорсинг виник в середовищі юридичних фірм, що функціонують в країнах, законодавство яких засновано на прецедентному праві. Неосязність предмета, популярність судового способу вирішення ділових суперечок, необхідність високої кваліфікації та спеціалізації, бажаність залучення спеціалістів, раніше виграли схожу справу, створювали ґрунт для появи незалежних юридичних компаній. Розширюючи спектр послуг, вони стали консалтинговими, а потім аутсорсинговими.

За останнє десятиліття потужна хвиля аутсорсингу захлеснула майже всі організації. У прагненні скоротити розмір фірми до рівня прийняттого, зменшити штати штаб-квартир і зосередити увагу на додатковій вартості і основних, характерних для цієї фірми видах діяльності, щоб вижити і процвітати, державні та приватні організації застосовують принцип «постачання ззовні» до багатьох видів діяльності і, які раніше виконувалися самими фірмами. Такі види діяльності, як прибирання, приготування їжі та забезпечення безпеки, вже багато років є предметом аутсорсингу.

Західні аналітики очікують найближчим часом збільшення вартості контрактів на логістичні послуги, яка досягне 50 млрд дол. Іншими об'єктами аутсорсингу є відділи по відправці пошти, центри ксерокопіювання і бюро подорожей.

Певні види діяльності можна повністю або частково виводити за межі фірми. Наприклад, одні елементи інформаційних технологій можуть бути стратегічними, інші – визначальними для фірми, а деякі дешевше передати третій стороні. Виявлення функцій як потенційного об'єкта для аутсорсингу, а потім розкладання цієї функції на компоненти дозволяють менеджерам, які приймають рішення, визначати, які види діяльності є стратегічними, або критичними, і їх слід залишити всередині фірми, а які можна придбати ззовні, подібно товарам широкого вжитку. Зростання аутсорсингу в сфері логістики пояснюють скасуванням державного контролю над транспортуванням, акцентом на основному виді діяльності, зниженням матеріальних запасів і розширенням комп'ютерних програм, керуючих логістичними системами. При малих матеріальних запасах помилки в поставках малоімовірні, особливо якщо підприємство функціонує в режимі «точно в строк». Компанії, які надають транспортні послуги, почали передавати третім сторонам елементи логістики – від внесення змін до переміщення товарів з точки А в точку В до управління всім або частиною всього комплексу навантажувально-розвантажувальних і транспортних робіт, і протягом трьох років істотно скоротили персонал відповідних служб. Логістичні компанії мають тепер комплексний комп'ютерний метод стеження, який знижує ризик при транспортуванні і

підвищує престиж фірми, що було б неможливо з, якби дана функція виконувалася самою фірмою. Логістичні провайдери (третя сторона), використовуючи обмін електронними даними та супутникові системи, намічають курс фрахту, щоб точно повідомити клієнтам місцезнаходження їх водіїв та термін доставки. У середовищі «точно в строк», де вікно поставки може становити всього лише 30 хв., Така технологія стала вирішальною.

Конкуренція є «живильним середовищем», основою і головною рушійною силою розвитку аутсорсингу в міжнародному бізнесі. На думку видного фахівця з аутсорсингу Дж. Б. Хейвуда, у деяких країнах підприємці все ще можуть будувати свої плани, розраховуючи на доступність сировини і (або) дешевої робочої сили. У такій ситуації можна спочатку не приділяти належної уваги зниження витрат і підвищення якості обслуговування. Однак у більшості розвинених країн будь-яка конкурентна перевага досягається завдяки знанням, умінням і творчим рішенням. Як стверджує Дж. Б. Хейвуд, не всі ці переваги довговічні, оскільки завдяки сучасним технологіям нові знання та вміння досить швидко поширюються серед конкурентів.

Аутсорсинг – продукт сучасних тенденцій розвитку світової економіки, протилежних тенденціям монополізації. Це методологія адаптації управління організацією до умов ринку, що дозволяє швидко входити в новий бізнес, використовуючи всі наявні можливості зовнішнього середовища, у тому числі в окремих випадках і ресурси конкурентів.

Універсальність методології аутсорсингу, що забезпечує залучення висококваліфікованих фахівців у різних сферах діяльності, при все більш заглиблюється спеціалізації організацій очевидна. Ця універсальність розширює області застосування аутсорсингу в сучасному бізнесі, веде до поглинання цією технологією управління все більшого числа сфер діяльності.

У довгостроковому, стратегічному аспекті розвитку сучасної компанії без аутсорсингу обійтися неможливо. Необхідно розділити вага бізнес-процеси на відносно самостійні елементи і в їх рамках порівнювати свої можливості з тим, що можуть зробити конкуренти або інші компанії на ринку. Такий порівняльний

аналіз конкурентних переваг повинен стати постійним елементом розвитку бізнесу. Все, що схильне порівнянню, треба порівнювати і робити висновки.

Аутсорсинг інформаційних технологій охоплює різні види послуг, що надаються організаціям спеціалізованими фірмами : розробка і супровід програмного забезпечення та баз даних, планування і системна інтеграція , консалтинг у сфері електронного бізнесу, обслуговування та супровід корпоративних мереж, Інтернет-послуги та ін . Основною причиною аутсорсингу інформаційних технологій була і залишається висока вартість електронної обробки даних, з одного боку, і всі ускладнюються процеси розробки і супроводу додатків – з іншого. Єдині міжнародні стандарти, підвищення вимог до забезпечення безпеки інформації, практика проведення комерційних операцій з використанням інформаційних технологій, що відкриває нові можливості у підвищенні ефективності діяльності організації та її конкурентоспроможності, створюють величезне поле діяльності для компаній-аутсорсерів. Сфера інформаційних технологій може вважатися в даний час найбільш розвиненою областю застосування аутсорсингу зі сформованими принципами взаємовигідного співробітництва . У середині 90-х років обсяги використання аутсорсингу в інформаційних системах у загальносвітовому масштабі оцінювалися приблизно в 50 млрд дол.

Аутсорсинг бізнес-процесів і раніше залишається однією з основних тем «майбутнього» аутсорсингу, що впливають з необхідності зосередити основні ресурси і зусилля на розвитку тих ключових напрямків, що становлять сутність організації. Передача бізнес-процесів, зовнішньому партнеру значною мірою пов'язана з відповідальністю і ризиком. Побудова партнерських відносин на основі довгострокових контактів, що гарантують необхідний рівень довіри, безпеки, відповідальності сторін, є найбільш важливою складовою успішного аутсорсинг-проекту.

У той же час саме аутсорсинг бізнес - процесів дозволяє використовувати новітні виробничі процеси і технології найвищого рівня , що забезпечують організації досягнення поставлених цілей в найкоротші терміни і з мінімальними витратами. Слід зазначити також , що досягнення очікуваних

результатів від аутсорсинг-проектів знаходиться в прямій залежності від того, наскільки активно обидві сторони залучені в процес створення доданої вартості. Такі результати виражаються насамперед у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні перспектив розвитку для обох сторін. Аутсорсинг бізнес-процесів належить до завдань стратегічного характеру і здатний принципово змінити майбутнє організації, вибудовує відносини зі своїми партнерами в довгостроковій перспективі. Розвиток ідеї аутсорсингу призводить до створення організації нового типу – віртуальної, і також до формування нового типу виробничих відносин, гармонійно поєднаних з процесами глобалізації світової економіки.

1.4 Сфери застосування аутсорсингу

Аутсорсинг бізнес-процесів

В галузі аутсорсингу термін «аутсорсинг бізнес-процесів» характеризує комплекс другорядних технологічних процесів, склад якого постійно змінюється. Зазвичай у цей комплекс входять фінанси і бухгалтерія, трудові ресурси, постачання, нарахування та облік заробітної плати, внутрішній аудит, обчислення оподаткування, центри обслуговування споживачів і ряд специфічних процесів, характерних для даної галузі.

ІТ-аутсорсинг

В даний час під терміном «ІТ-аутсорсинг» мають на увазі передачу виконання будь-яких ІТ-процесів зовнішнім компаніям. До ІТ-процесів відносять процеси проектування, розробки, впровадження, супроводу та розвитку ІТ-інфраструктури компанії. Таким чином, до аутсорсингу ІТ-послуг можна віднести саму різну діяльність – від розробки ПЗ та ІТ-консалтингу до обслуговування принтерів компанії зовнішніми підрядниками. ІТ-аутсорсинг набув поширення у зв'язку з розвитком інформаційних технологій наприкінці двадцятого століття. Більшості компаній, як дрібних, так і великих, доцільно доручити справу забезпечення своєї роботи ІТ-підтримкою спеціалізованим компаніям. Це економить час і кошти. Слід зазначити що ІТ-аутсорсинг

найбільш використовуваний вид аутсорсингу в усьому світі в силу високих темпів розвитку комп'ютерних технологій.

Форми ІТ-аутсорсингу. Аутсорсинг частини ІТ-інфраструктури

Класифікуємо види аутсорсингу ІТ-послуг, якими може скористатися компанія, за ступенем повноти процесів, переданих на виконання іншій компанії. Аутсорсинг частини ІТ-інфраструктури (всі ІТ-процеси) – класичний вид аутсорсингу ІТ-послуг. У цьому випадку всі роботи з впровадження та підтримки окремих систем (ERP, CRM та ін.) Виконуються зовнішнім підрядником. При цьому ІТ-послуги, пов'язані з іншими системами, здійснюються власними силами ІТ-підрозділу компанії. Цей вид аутсорсингу застосовується в більшості великих і середніх компаній, що використовують типові ПО корпоративного рівня (системи ERP, CRM, системи документообігу). У разі добре розвинутого ІТ-відділу даний варіант може бути перехідним до другого.

Аутсорсинг частини ІТ-інфраструктури

Даний варіант нагадує попередній, але на аутсорсинг передаються не всі ІТ-процеси, пов'язані з інформаційною системою, а тільки деякі з них. Наприклад, впровадження системи проводиться силами зовнішнього підрядника, а її супровід – власними силами. Інший приклад: підтримка системи здійснюється власними силами, а її розвиток – силами зовнішнього підрядника. Цей варіант застосовується, якщо є добре розвинений ІТ-відділ, що виконує підтримку ПО власної розробки і бере на себе функції з підтримки покупних систем.

Аутсорсинг апаратного забезпечення

Використовується апаратне забезпечення зовнішнього підрядника і здійснюється аутсорсинг процесу підтримки цього обладнання. Цей вид аутсорсингу поки слабо поширений в Росії. Застосовується, зокрема, в деяких компаніях, заснованих західним капіталом.

Аутсорсинг окремих процесів в рамках всієї ІТ-інфраструктури

Від попереднього виду відрізняється тим, що зовнішні підрядники виконують повний цикл окремих процесів для всієї ІТ-інфраструктури компанії. Застосовується в деяких малих і середніх компаніях, де ІТ-стратегія не передбачає розширення ІТ-відділу і фактор безпеки не є ключовим.

Повний аутсорсинг (немає власних ІТ-спеціалістів в компанії)

Максимально повний варіант попереднього типу: власного ІТ-відділу в компанії немає, і всі ІТ-функції виконуються зовнішніми підрядниками. Застосовується в середніх і невеликих компаніях, де фактор безпеки не є ключовим. У більшості випадків компанія, що вирішила скористатися послугами ІТ-аутсорсингу, починає з форми 1, переходячи у міру розвитку і зростання довіри до інших форм.

Виробничо-господарський аутсорсинг

Виробничо-господарський аутсорсинг – один з найбільш поширених видів аутсорсингу, за яким всі турботи по експлуатації об'єктів нерухомості, прибирання приміщень, робочому харчуванню, керування транспортним парком підприємства, інвентаризація товару та інша обслуговуюча праця. і т.д. лягають на плечі аутсорсингових компаній.

Промисловий (або виробничий) аутсорсинг

Існує ще промисловий (або виробничий) аутсорсинг, коли підприємству вигідніше залучити аутсорсера, ніж вести виробничий процес своїми силами. Так часто надходять виробники електроніки та телекомунікаційні компанії.

Звільнення від ряду трудомістких і непрофільних операцій дає можливість зосередитися на розробці нових продуктів або послуг, і при необхідності, швидко і безболісно перебудувати виробничий процес. Основні переваги промислового (виробничого) аутсорсингу – зниження собівартості виробничого процесу, підвищення якості та надійності переданих функцій, доступ до нових ресурсів. Це досягається за рахунок виконання компанією – аутсорсером більш-менш однотипних операцій для себе і для великої кількості клієнтів, використання сучасних технологій.

Бухгалтерський аутсорсинг

Бухгалтерський аутсорсинг – один з варіантів забезпечення бухгалтерського обліку на підприємстві, за яке несе повну відповідальність, відповідно до законодавства РФ, керівник підприємства. У даному варіанті з метою забезпечення бухгалтерського обліку на своєму підприємстві та надання необхідної звітності ФНС і позабюджетних фондів використовується

спеціалізована компанія. Форми співпраці можуть бути досить різноманітні, починаючи від формування «нульовий звітності» і до регулярного співробітництва на щоденній основі. Теоретично і практично, бухгалтерська компанія може повністю виконувати всі функції бухгалтерії підприємства аж до виконання банківських платежів і виставлення первинних документів контрагентам. Однак, це не виключає можливості побудови досить складних і гнучких бізнес-процесів з використанням зовнішніх компаній і власних співробітників для досягнення максимальної ефективності.

Аутсорсинг офісного друку

Аутсорсинг офісного друку – використання техніки спеціалізованої компанії для офісного друку. Перехід на оплату за одну надруковану сторінку. За рахунок використання більш продуктивного устаткування можливо, аутсорсингова компанія знижує для себе поточні експлуатаційні витрати на витратні матеріали, сервіс. Вона приймає на себе ризики і витрати, пов'язані з експлуатацією друкарського обладнання, аж до заміни в разі неможливості оперативного ремонту. Для невеликої фірми, з нестабільним обсягом друкованих праць, такий підхід може істотно знизити потребу в первісному оборотному капіталі. Це дозволяє компанії не виробляти великих разових витрат на придбання техніки.

Аутсорсинг як найм персоналу – аутстаффінг

Досить часто у різних компаній виникає необхідність в наймі кваліфікованих кадрів без юридичного оформлення. «Така ситуація виникає, наприклад, в російських представництвах іноземних компаній, коли зарубіжні боси не хочуть розщедрюватися на «зайвий» персонал, а люди тим не менш потрібні, – пояснює Леонід Цукерман. Для вирішення цієї проблеми і звертаються до аутсорсинговим компаніям, якими найчастіше всього є кадрові агентства». Є три види аутстаффіngu – лізинг персоналу (staff leasing), підбір тимчасового персоналу (temporary staffing) і виведення персоналу за штат (outstaffing). У першому випадку виникають такі відносини, коли кадрове агентство укладає трудовий договір з працівником від свого імені, після чого направляє його на роботу на термін більше 3 місяців. Тимчасовий персонал

підбирається для короткострокових проектів – від одного дня до 3 місяців. Як правило, це персонал, який набирається на період хвороби або відпустки одного зі штатних співробітників, а також адміністратори і обслуговуючий персонал на виставках, ярмарках, конференціях. Виведення персоналу за штат означає те, що кадрове агентство не підбирає персонал, а оформляє у свій штат уже наявних співробітників компанії-клієнта, які при цьому залишаються на колишньому робочому місці. Аутстафінг як підвид аутсорсингу з'явився на Заході в 1970–80-х роках під час відбувалося тоді економічного спаду. У Росії попит на нього виник також після кризи – в 1998 році. Є кілька причин, за якими компанії звертаються до аутстафінгу. По-перше, у маленької компанії можуть бути обмежені потреби в окремих фахівцях, і в цьому випадку використання контракторів дуже зручно, а по-друге, навіть з урахуванням більш високої вартості робіт компанія економить на організації робочих місць. Дійсно, навіщо компанії тримати у своєму штаті водолаза, якщо він потрібен один раз на рік? Багатьом компаніям необхідна легалізація співробітників, які працювали за договором, без сплати прибуткового і соціального податків. Крім того, при звільненні співробітника під час випробувального терміну, останній може подати до суду і зажадати вихідну допомогу. Щоб уникнути проблем, компанія в цьому випадку також може звернутися до аутсорсерам.

Аутсорсинг маркетингу

Аутсорсинг маркетингу – це передача функцій маркетингу компанії, що спеціалізується в даній області. До аутсорсингу маркетингу вдаються в тому випадку, коли компанії вигідніше для вирішення маркетингових завдань користуватися послугами сторонньої спеціалізованої компанії. Вибір напрямків маркетингової роботи для передачі на аутсорсинг унікальний для кожної компанії. Він залежить від специфіки діяльності компанії, наявності в штаті підприємства достатньої кількості власних маркетингологів і рівня їх кваліфікації.

Послуги аутсорсингу для органів державної влади та місцевого самоврядування

Динамічно розвивається ринок щодня ставить перед бізнесом нові завдання. Щоб забезпечити хороший рівень прибутку, підприємцям доводиться

знижувати витрати. Один із способів заощадити – доручити частину робіт зовнішнім виконавцям – аутсорсинговим фірмам, операторам аутсорсингу.

У сфері підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу:

- організація та проведення науково-дослідних і аналітичних робіт з різних напрямків і тематиках, пов'язаним з розвитком малого і середнього підприємництва;

- підготовка, організація та проведення заходів щодо просування (круглі столи, конференції тощо) тематики підприємництва (включаючи молодіжне та інноваційний напрямок, а також зовнішньоекономічну діяльність підприємств малого та середнього бізнесу);

- підготовка, організація та проведення заходів щодо навчання, як підприємців, так і представників органів влади та місцевого самоврядування, а також організацій інфраструктури підтримки;

- розробка регіональних програм з підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу, що містять інноваційні механізми та інструменти підтримки, а також систему моніторингу та зворотного зв'язку;

- розробка та реалізація програм і заходів щодо створення, підтримки та розвитку організацій інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу;

- розробка та видання практичних посібників і брошур, методичних матеріалів за окремими напрямками.

В рамках адміністративної реформи:

Розробка та управління реалізацією федеральних, регіональних, муніципальних цільових програм, у тому числі відомчих;

- підвищення якості та ефективності діяльності органів влади. Впровадження системи менеджменту якості регіональної і муніципальної адміністрації відповідно до міжнародних стандартів;

- регламентація та стандартизація виконання державних функцій і надання державних та муніципальних послуг;

- підвищення якості та доступності надання державних та муніципальних послуг;

- підвищення ефективності управління підвідомчими організаціями;

- оптимізація функцій органів виконавчої влади (зміна структури органів виконавчої влади на основі побудови функціонально-цільових блоків);
- експертиза нормативних і правових актів;
- проектування, створення та розвиток системи багатofункціональних центрів з надання державних і муніципальних послуг (МФЦ).

В рамках реформи державної служби:

- регламентація взаємодії державних службовців різних державних органів при виконанні посадових обов’язків;
- механізми взаємодії державної цивільної служби на федеральному і регіональному рівнях, а також державної служби з муніципальною службою;
- механізми проведення незалежними експертами та громадськими організаціями оцінки (аудиту) результативності професійної службової діяльності державних службовців;
- організаційні механізми забезпечення об’єктивності відбору незалежних експертів в комісії з питань державної служби, створювані в апаратах державних органів;
- інформаційні управлінські системи на державній службі (системи управління кадрами, планування робіт та оцінки діяльності державних службовців);
- механізми протидії корупції на державній службі;
- забезпечення відповідності та взаємозв’язку цілей і завдань державних органів і посадових регламентів державних службовців;
- забезпечення відповідності посадових регламентів державних службовців адміністративним регламентам державних органів;
- електронні інформаційні системи планування, регламентації і контролю професійної службової діяльності державних службовців на основі показників ефективності та результативності;
- система показників оцінки результативності професійної службової діяльності державних службовців;
- програмно-цільові та проектні принципи організації діяльності державних службовців.

В рамках державно-приватного партнерства:

- розробка концепцій розвитку державно-приватного партнерства для суб'єктів РФ і муніципальних утворень;
- стратегія розвитку та механізми реалізації державно-приватного партнерства;
- маркетингові стратегії суб'єктів РФ і муніципальних утворень;
- концепції соціально-економічного розвитку суб'єктів РФ і муніципальних утворень;
- залучення інвестицій в суб'єкти РФ і муніципальні освіти, на договірних умовах;
- програми розвитку інвестиційної діяльності для суб'єктів РФ і муніципальних утворень.

Аутсорсинг call-центру

З кожним роком кількість call-центрів (контакт-центрів) зростає. Бажаючи скористатися послугами call-центру, керівники компаній постають перед вибором – що вигідніше, правильніше, розумніше: організація call-центру в компанії або скористатися послугами аутсорсингу call-центру? Для багатьох керівників використання аутсорсингу в бізнесі і в тому числі щодо call-центру є незвичним. Але недовіра до аутсорсингу call-центрів зникає, як тільки відповідальні особи знайомляться ближче з високим технологічним рівнем оснащення центрів і розуміють, що створення подібної технічної бази у себе часто неможливо і економічно невиправдано. Коли вигідніше передати абонентів на аутсорсинг в call-центр? У випадку, якщо вашої компанії потрібен невеликий центр і купівля обладнання, утримання та навчання персоналу не виправдає вкладень.

Тема 2 Основні причини застосування аутсорсингу

2.1 Дилема «виробляти або купувати», «займатися аутсорсингом чи ні»

Характер діяльності організації цілком залежить від вибору між виробництвом і придбанням, життєво важливого для продуктивності та конкурентоспроможності. За останній час, у зв'язку із зростанням світової конкуренції, тенденцією зниження витрат, розукрупненням компаній і фокусуванням організацій на основних видах діяльності, погляди керівників на проблему вибору зазнали значних змін. Курс взято на аутсорсинг, або пошук зовнішніх постачальників тих товарів або послуг, які раніше вироблялися фірмою. Раніше основними покупцями на ринках були великі підприємства, які купували головним чином сировина, яка потім самі й переробляли. Сучасний менеджмент робить упор на розвиток сильних корпоративних зв'язків, близькість до споживачів, продуктивність і конкурентоспроможність. Це підкріплює ідею про постачання ззовні. Абсолютно неймовірно, щоб яка-небудь одна організація перевершувала інші за всіма напрямками виробництва або надання послуг. Практично це нереально. Тому, закупаючи ззовні, компанії можуть сконцентруватися на своїй головній задачі. Така філософія вже привела до істотного розукрупнення підприємств і розширила сферу постачання виробництва. Мало того, з виникненням світового ринку в обов'язки відділу постачання увійшов пошук або створення постачальників світового рівня, здатних задовольнити стратегічні потреби фірми. Дилема «виробляти або купувати» актуальна зважаючи на свою важливість. Майже кожна організація постійно стикається з цією дилемою. Для виробничих компаній альтернативою може бути природне розширення існуючих видів діяльності або можливість диверсифікації. Що стосується невиробничих фірм, то зазвичай постає питання про послуги, а не товари. Чи слід лікарні мати власну пральню і займатися приготуванням дієтичної їжі, самостійно забезпечувати безпеку і мати власні ремонтні служби або краще купити такі послуги у зовнішніх постачальників? Перетворення фірми в будь-чийого постачальника є альтернативою, вирішення якої життєво важливо для стратегії постачання кожної організації. Якою має бути позиція організації з питання «виробляти або купувати»? У багатьох організацій у цьому плані немає чітко

вираженої політики, вони воліють вирішувати питання в міру їх виникнення. Крім того, іноді важко зібрати необхідні облікові дані для проведення економічного аналізу та обґрунтування таких рішень. За останнє десятиліття потужна хвиля аутсорсингу захлеснула майже всі організації. У прагненні скоротити розмір фірми до прийняттого рівня, зменшити штати штаб-квартир і зосередити увагу на додатковій вартості і основних, характерних для цієї фірми видах діяльності, щоб вижити і процвітати, державні та приватні організації застосовують принцип «постачання ззовні» до багатьох функцій і видам діяльності, які раніше виконувалися самими фірмами.

Такі види діяльності, як прибирання, приготування їжі та забезпечення безпеки, вже багато років є предметом аутсорсинга. Недавно об'єктом аутсорсингу стали інформаційні системи. У середині 1990-х рр. використання аутсорсингу в інформаційних системах в загальносвітовому масштабі оцінювався приблизно в 50 млрд дол., і це число швидко збільшується. Очікують також, що вартість контрактів на логістичні послуги досягне 50 млрд дол. Іншими об'єктами аутсорсингу є відділи по відправці пошти, центри ксерокопіювання і бюро подорожей.

Певні види діяльності можна повністю або частково виводити за межі підприємства. Наприклад, одні елементи інформаційних технологій можуть бути стратегічними, інші – визначальними для фірми, а деякі дешевше передати третій стороні. Виявлення функції як потенційного об'єкта для аутсорсингу, а потім розкладання цієї функції на компоненти дозволяє менеджерам, які приймають рішення, визначати, які види діяльності є стратегічними, або критичними, і їх слід залишити всередині фірми, а які можна закуповувати ззовні подібно товарам широкого споживання. Зростання аутсорсингу в сфері логістики пояснюють скасуванням державного контролю над транспортуванням, акцентом на основному виді діяльності, зниженням матеріальних запасів і розширенням комп'ютерних програм, керуючих логістичними системами. При малих матеріальних запасах помилки в поставках малоймовірні, особливо якщо підприємство функціонує в режимі «точно в строк». Компанії, які надають транспортні послуги, такі, як Ryder, почали передавати третім сторонам елементи логістики – від внесення змін до

переміщення товарів з точки А в точку В до управління всім або частиною всього комплексу навантажувально-розвантажувальних і транспортних робіт, і протягом трьох років істотно скоротили персонал відповідних служб. Транспортні компанії мають тепер комплексний комп'ютерний метод спостереження, який знижує ризик при транспортуванні і підвищує престиж фірми, що було б неможливо, якби дана функція виконувалася самою фірмою. Провайдери з логістики (третя сторона), використовуючи обмін електронними даними та супутникові системи, намічають курс фрахту, щоб точно повідомити клієнтам місцезнаходження їх водіїв та термін доставки. У середовищі «точно в строк», де вікно поставки може становити всього лише 30 хв, така технологія стала вирішальною.

2.2 Причини відмови від аутсорсингу

На рішення виробляти, а не купувати, можуть вплинути наступні фактори:

1. Занадто маленький обсяг продукції і / або ніхто з постачальників не зацікавлений в її продажу.
2. Вимоги до якості так точні або незвичайні, що необхідні особливі методи обробки, якими постачальники не мають.
3. Гарантоване постачання або баланс постачання і потреби.
4. Збереження технологічних секретів.
5. Зниження витрат.
6. Отримання переваги і / або відсутність простою обладнання та / або робітників.
7. Забезпечення сталого функціонування власних виробничих потужностей корпорації, у той час як постачальники відчують незручності через нестабільність попиту.
8. Відсутність залежності від одного джерела поставок.
9. Питання конкурентоспроможності, політичні, соціальні питання або питання захисту навколишнього середовища можуть змусити компанію виробляти вироби, навіть якщо компанії переважно їх купувати. Коли конкурент набуває у власність ключове джерело постачання сировиною, це може викликати адекватні дії. Багато країн наполягають на тому, щоб певний обсяг сировини перероблявся всередині національних кордонів. Компанія,

розташована в районі з високим рівнем безробіття, може прийняти рішення про виробництво конкретних виробів для полегшення ситуації з зайнятістю. Часто приймаються рішення обробляти побічну продукцію для того, щоб не забруднювати навколишнє середовище. У кожному з наведених випадків вартість може не бути ключовим питанням.

10. Нарешті, існують чисто емоційні причини. Керівництво деяких компаній пишається їх масштабами.

2.3 Основні причини застосування аутсорсингу

Рішення купувати, а не виробляти може бути прийнято з таких причин:

1. Бажання зосередитися на основних видах діяльності.
2. Необхідність підвищення якості обслуговування.
3. Гостра потреба в зниженні витрат.
4. Компанії не вистачає адміністративного або технічного досвіду для виробництва потрібних виробів або послуг.
5. Надмірне виробництво може змусити компанію вийти на ринок і навіть конкурувати з її колишніми постачальниками.

Це може позначитися на відносинах з іншими постачальниками або клієнтами.

6. Постачальники мають відмінну репутацію, що спонукає споживача купувати їх комплектуючі. Як правило, такі комплектуючі – це деталі з торговою маркою, що роблять кінцевий продукт більш привабливим для споживача. Виробники будівельного обладнання або обладнання для гірських розробок часто спонукають клієнтів назвати пріоритетним для них виробника електричних компонентів цього устаткування і розглядають такий варіант як переважного при продажу їх обладнання.

7. Необхідність підтримки довгострокової технологічної та економічної життєздатності неосновної діяльності.

8. Часто важко скасувати прийняте рішення. Поєднання загального тиску і інерції керівництва сприяє збереженню існуючого становища.

9. Важко визначити істинні довгострокові витрати, пов'язані з рішенням про виробництві. З досвіду відомо, що коли керівництво виразно прихильний

тій чи іншій політиці постачання, неважко побудувати розрахунки таким чином, щоб виправдати початкове рішення і його реалізацію.

10. Існує велика гнучкість у виборі можливих джерел і виробів-замінників.

11. Компанії повинні визначити, де їх діяльність по створенню додаткової вартості є частиною основного бізнесу і де вони бажають відокремити себе від інших. В останні десять років спостерігається тенденція перегляду рішень про виробництво або покупку у світлі існуючої сьогодні конкуренції. Ця тенденція поряд зі значними можливостями ринку спонукала багатьох зайнятися купівлею або пошуком зовнішнього джерела постачання.

12. Наявність кваліфікованих фахівців з постачання.

13. Процес придбання зазвичай вимагає менше накладних витрат.

При розгляді цих причин, які є підставою для використання зовнішніх джерел, слід враховувати думку про те, що це негативно відбивається на службовців, зокрема призводить до звільнень.

Крім того, з'являються наступні ризики зовнішнього постачання:

1. Втрата контролю.

2. Більш високі бар'єри на вході в галузь.

3. Незахищеність від ризиків постачальників: фінансова нестабільність, затримки виконання чи невиконання договірних зобов'язань, відсутність обіцяних елементів, необов'язковість, низька якість.

4. Незаплановані виплати або додаткові витрати.

5. Труднощі кількісного визначення економії.

6. Конверсійні витрати.

7. Обмеження поставок.

8. Посилення контролю вищою ланкою управління.

9. Імовірність прив'язки до застарілої технології.

10. Необхідність забезпечення маневреності відповідно з мінливими економічними вимогами.

Тим не менш, на думку Роберта Монзка (Robert M. Monczka) з Мічиганського університету, існують сім перспективних тенденцій, що впливають на стратегію введення аутсорсингу.

Тема 3 Структура, контроль і регулювання виконання контракту про аутсорсинг

3.1 Сутність контракту про аутсорсинг. Загальна характеристика.

Термін дії контракту. Управління контрактом

Контракт про аутсорсинг містить таку інформацію:

1. Імена та адреси сторін, дати початку і закінчення терміну дії контракту, а також точний опис тих видів діяльності клієнта, які зачіпає угоду про аутсорсинг.

2. Інструкції і, якщо необхідно, правила для керівництва перекладного підрозділи, а також опис обов'язків кожного менеджера. Крім того, слід передбачити можливі розбіжності з питань управління між сторонами і виробити правила поведінки в таких ситуаціях.

3. Детальний опис та технічні характеристики всіх підрозділів, порушених цією угодою, як перекладаються в організацію постачальника, так і залишаються в організації клієнта.

4. Докладне пояснення всіх особливо обумовлених умов виходу з контракту, а також все заздалегідь обумовлені терміни закінчення проекту при передчасному розриві угоди.

5. Відомості про те, як клієнт збирається проводити еталонне тестування надаваних послуг, і дата його проведення.

6. Дата, до якої повинні початися переговори про продовження реалізованого угоди.

7. Відомості про будь угоді, що передбачає розподіл ризику та / або прибутку.

8. Шляхи вирішення проблем, які можуть виникнути під дією зовнішніх чинників, наприклад змін у законодавстві, та шляхи впливу на реалізацію угоди.

9. Опис всіх виплат і компенсацій, належних постачальнику послуг і клієнтові.

Для виконання контракту створюється група, що складається наполовину з керівників організації-клієнта і наполовину з керівників організації-постачальника. Ця група проводить регулярні наради протягом усього терміну дії контракту, призначає керівника контракту і виконує такі функції:

1. Стежить за тим, щоб рівень обслуговування відповідав потреб клієнта.

2. Постійно аналізує і контролює діяльність постачальника послуг і клієнта, щоб запобігти можливим проблемам.

3. Стверджує призначення чи звільнення з посади провідних фахівців, що беруть участь в процесі обслуговування.

4. Затверджує всі необхідні зміни в заходах, передбачених контрактом.

5. Відповідає за загальну ефективність діяльності керівництва.

Призначений групою керівник контракту повинен володіти: досвідом роботи у відповідних підрозділах; здатністю забезпечити необхідною інформацією як своїх підлеглих, так і керівництво; достатніми технічними знаннями і здоровим глуздом, щоб запобігти виникненню проблем; здатністю налагоджувати відносини з іншими учасниками проекту; щирою вірою в те, що обслуговування можна постійно покращувати.

3.2 Гарантії безпеки, захист інформації та комерційних інтересів сторін

Організації-замовнику завжди загрожує ризик того, що постачальник послуг може вийти з бізнесу протягом терміну дії контракту. Якщо аутсорсер повністю припиняє виробничу діяльність, це може мати дуже серйозні наслідки. На практиці подібна ситуація може виникнути, наприклад, при розриві договірних відносин ІТ-аутсорсера з іншими замовниками, так як діяльність, зокрема, в сфері інформаційних технологій характеризується залученням значних позикових засобів і високої оборотності активів. Замовник може зобов'язати постачальника послуг надавати інформацію про фінансову стійкість, якщо вважає, що в складних ситуаціях це допоможе прийняти завчасні міри обережності. При цьому аутсорсер може бути не зацікавлений в наданні клієнтам відомостей про свої фінансові проблеми, оскільки бачить у цьому загрозу власному бізнесу. Як правило, контракт точно зазначає умову, при котрій угоду про аутсорсинг може бути розірвано до встановленої дати його закінчення. До них, зокрема, відносяться:

- банкрутство або інші причини припинення виробничої діяльності однієї з сторін;
- відмова однієї із сторін підтримуватися умов контракту;
- неплатежі;

– завершення проекту або однієї з його частин, якщо цей випадок не передбачений. Термін дії контракту (наприклад, в разі трансформаційного аутсорсинга, коли на певному етапі продовження дії угоди про аутсорсингу стає непотрібним, оскільки замовник досяг відомих компетенцій).

Цілком імовірно, що в останньому випадку аутсорсер зажадає додаткової оплати на тій підставі, що замість очікуваного довгострокової співпраці, що забезпечує ефективне використання ресурсів, він виконав роботу в коротший строк і за меншу плату.

Контракт повинен також гарантувати, що будь яка інформація, що представляє собою комерційну таємницю, буде захищена. Аутсорсинг є формою досить близьких відносин між організаціями замовника і виконавця, що потенційно дає кожній стороні доступ до конфіденційної інформації інших сторін, включаючи:

- особисті відомості про співробітників організації-замовника, наприклад, там, де на аутсорсинг передається система створення платіжних документів;
- належну замовнику ділову інформацію, що являє собою комерційну таємницю;
- інформацію, яка може вплинути на ціну акції організацію-замовника, таку, на плани придбання або продажу;

Відповідно до законодавства, контракт повинен вимагати, щоб обидві сторони зберігали інформацію один до одного конфіденційно і гарантували, що їх співробітники, постачальники та консультанти роблять те ж саме. Особливо це стосується тих видів аутсорсинга, які пов'язані з супроводом фінансової інформації, юридичними послугами тощо.

Законодавством багатьох країн оговорюються спеціальні умови, що мають відношення до «особистих даних». Наприклад, в Великобританії законодавство щодо захисту даних покладає обов'язки на «користувачів даних», що реєструють і зберігають особисті дані. Користувачам даних доводиться реєструватися в реєстрі Data Protection Register і дотримуватися правил, що викладаються в законі, для забезпечення схоронності, обробки і використання особистих даних належним чином, чесно і законно та виконання процедур щодо зберігання їх у безпеці. Користувачі даних повинні також гарантувати, що ті, хто отримує доступ до цих відомостей, мають на це дозвіл, виданий на законних підставах. Організації, чий бізнес залежить від особистих даних, такі, як фінансові служби, і будь-яка компанія, якій передає за договором на аутсорсинг роботу з платіжними документами або інші системи з персоналом, повинні бути упевнені в тому, що контракт містить достатньо з гарантії безпеки для захисту особистих даних. При угодах про ІТ-аутсорсингу контракт може також включати спеціальну статтю, де вимагають від аутсорсера дотримування зовнішнього стандарту забезпечення безпеки. До них відносяться використання продуктів забезпечення захисту даних, сертифіковані за загальновизнаними схемами, як, наприклад, схема ITSEC (Information Technology Security Evaluation), визнається у всій Європі, Великобританії, Франції, Німеччині, Австралії і Новій Зеландії видають сертифікати ITSEC.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 АУТСОРСИНГ В ЛОГІСТИЦІ

Тема 4 Аутсорсинг логістичних функцій

4.1 Логістика обумовлює конкурентоспроможність

У всіх галузях економіки логістичним компаніям щорічно передається приблизно 30 % логістичних послуг. Обсяг логістичного ринку в середньому зростає на 5–6 % на рік. Але прогнозоване зростання – явище багатопланове. Рівень прибутковості залежить від обсягу послуг. Так, в нижньому сегменті (послуги з перевезення, вантажоперевалку та складування) розраховують на щорічний приріст у 2–5 %. Для середнього сегмента послуг з логістики очікують приріст в 10–15 %. Найбільший приріст прогнозують для вищого сегмента інтеграції та управління ланцюгами поставок. Тому не дивно, що логістичні підприємства все частіше замислюються про своє майбутнє і міняють ринкові орієнтири на користь розширення комплексності послуг.

Крім зниження операційних, у тому числі логістичних, витрат одним з основних напрямів стратегії будь-якого окремо взятого підприємства стає концентрація на пріоритетних видах бізнесу і операціях. Це сприяє раціональному розподілу ресурсів підприємства в ті види бізнесу, які є конкурентоспроможними і в яких у підприємства є певні переваги (технологія, ноу-хау, спеціальне обладнання, підготовлені кадри). Такий підхід у західній практиці називається визначенням «ключової компетенції». У зв'язку з цим все більшого поширення в світовій практиці набуває аутсорсинг.

Поєднання ефективності застосування інструментів логістики та тенденції концентрації підприємств на основних видах діяльності («ключової компетенції») дає широкі можливості для розвитку ринку логістичного аутсорсингу і спеціалізованих логістичних посередників.

Окремі підприємства поступово стають частинами глобальної виробничої мережі. Процеси постачання і збуту також стали значно складніше, і рівень логістичних знань для всіх партнерів по ланцюжку створення вартості перетворився на ключовий фактор успіху. Висока якість логістики в економіці країни здатні забезпечити виключно спеціалізовані логістичні підприємства. Це

довели не тільки високорозвинені країни, а й країни, які сьогодні йдуть до побудови ринкової економіки.

При цьому пакети логістичних послуг постійно переглядаються відповідно до зростаючих вимог клієнтів. Системні логістичні підприємства беруть на себе виконання всіх логістичних завдань клієнтів і пропонують поряд з реалізацією руху товарного потоку і послугами додавання вартості (наприклад, упаковка або сортування продукту під індивідуальні вимоги клієнта) інформаційні та фінансові послуги. Контрактна логістика перетворилася на дуже цікаве поле діяльності для логістичного підприємства.

Як правило, логістичні підприємства вклинюються в єдину систему управління замовника, яка в місцях «зшивання» з постачальником або клієнтом майже завжди має слабкі місця, аж до системних збоїв. Це може стосуватися спільного управління або синхронізації процесів між замовником і його постачальником або клієнтом.

Сама концепція логістичного аутсорсингу полягає у відсутності необхідності використання власних ресурсів для організації логістичних операцій, які фірма може довірити зовнішньому партнеру.

Позбавлення від неефективних або непрофільних бізнес-процесів (таких, як дистрибуція, наймання персоналу, ремонт обладнання тощо) дозволяє вивільнити капітал для розвитку основних видів діяльності, скоротити терміни розробки продукції та підвищити швидкість адаптації до змін як у зовнішньому середовищі, так і на ринку. Кому компанії передають свої повноваження? Відповідь відома – логістичним провайдерам.

Логістичні провайдери, або провайдери (оператори) логістичних послуг, або 3PL-провайдери – комерційні організації, які надають послуги у сфері логістики, що виконують окремі операції або комплексні логістичні функції (складування, транспортування, управління замовленнями, фізичний розподіл та ін.), а також здійснюють інтегроване управління логістичними ланцюжками підприємства-клієнта.

У компанії-замовника є можливість віддати під контроль зовнішнього партнера відразу всі логістичні операції, а також

консультації, виконання необхідних експертиз, впровадження інформаційних систем. Як правило, у таких компаній-підрядників накопичено багатий досвід в логістичному управлінні, у них працює кваліфікований персонал і є розвинена інфраструктура (склад або транспортно-розподільна мережа, парк різноманітних транспортних засобів, а також мережа міжнародних транспортних агентів тощо).

Згідно з дослідженнями Armstrong & Associates, в 1999 р. більше третини доходів у світі припадало на логістичних провайдерів, зайнятих у сфері надання послуг доданої вартості в області складування, і на компанії, що спеціалізуються в області оптимізації транспортування, що не мають власних активів.

Сьогодні ринкові умови змінюються дуже стрімко, і компанії, які бажають бути конкурентоспроможними, вимагають швидкого реагування як від своїх внутрішніх підрозділів, так і від компаній, з якими вони уклали контракт на аутсорсинг.

Сучасний покупець також стає все більш вимогливим і вибір у нього більше, ніж будь-коли.

У число послуг, що виділяються менш часто, входять повернення товарів та ремонт (22,8 %), управління запасами (21,0 %), маршрутизація перевезень і управління транспортним парком (19,3%), інформаційні технології (17,5 %) , послуги консолідації (17,5 %), управління замовленнями (15,8 %), прийом / обробка замовлень (5,3 %), відносини з покупцями (3,5 %).

Замовники зазвичай зацікавлені в інтегральному характері послуг, пропонованих їм логістичними посередниками, наприклад, в об'єднанні транспортування, вантажопереробки, супутнього сервісу, забезпечення запасними частинами і т.п. Дослідження 2 000 показали, що від 60 до 70 % логістичних послуг за вимогами споживачів є комплексними. Замовники аутсорсингу також хотіли б, щоб 3PL-провайдери «надавали більш широкий і вичерпний набір послуг». Вони не згодні з твердженням, що «логістичні провайдери повинні сфокусуватися на обмеженому колі послуг». Очевидно, що більшість компаній мають постійно наростаюче бажання співпрацювати з

одним-єдиним логістичним провайдером в ролі «ведучого логістичного менеджера (управителя)» при інтеграції логістичних послуг.

Таким чином, на основі вищенаведених тенденцій можна зробити висновок, що ринок логістичних послуг і, зокрема, логістичного аутсорсингу, що знаходиться все ще в стадії становлення, сьогодні має великі перспективи розвитку як за кордоном, так і в Росії. Процеси глобалізації, інтеграції та кооперації, а також зростаючі запити споживачів спонукають компанії, які хочуть бути конкурентоспроможними на ринку, застосовувати логістичний підхід до побудови бізнесу, а також використовувати у своїй діяльності такий інструмент, як логістичний аутсорсинг.

У зв'язку з популяризацією логістики у вітчизняній літературі все частіше можна зустріти опис зарубіжного досвіду управління логістичними ланцюжками компанії. Однією з найбільш відомих концепцій організації ланцюгів поставок є концепція логістичного аутсорсингу. Вона набула поширення за кордоном, починаючи з 1980–х рр., і розвивається донині.

4.2 Прийняття оптимального для аутсорсингу рішення.

Фактори впливу

Логістичні процеси володіють великим числом повторюваних видів діяльності, до яких належать, наприклад, складування, вантажоперевалка і перевезення. Таким чином, метод розрахунків витрат по процесах може надати важливу допомогу при оцінці первинних рішень, прийнятих при аутсорсингу.

На кожному підприємстві є безліч факторів, які можуть впливати на прийняття рішень при аутсорсингу.

До таких факторів в першу чергу відносяться зниження ризиків і контроль. Якщо якийсь вид діяльності, який раніше виконувався даним підприємством, з певного моменту передається для виконання іншому, то виникає якийсь ризик. Раніше було відомо, як справи з якістю виконання даного виду діяльності, тепер же керівництву підприємства потрібно буде сподіватися лише на обумовлені в договорах умови і стежити за тим, що і партнерське, або афілійована, підприємство буде їх дотримуватися. Щоб

забезпечити це, необхідно узгодити гарантійні заходи, які значною мірою знизять ризики від передачі неосновних видів діяльності іншому підприємству. Можливими формами подібних гарантій повинні стати сертифікати якості (ISO 9000–9004), які представляє виконавець замовлення, і проведення через певні проміжки часу перевірок (аудиту) якості в терміни, обумовлені в договорах (наприклад, один раз на три роки). Ще одним фактором є сервісні витрати, які залежать від того, чи відноситься даний вид діяльності до основних або другорядним або мова йде скоріше про додаткове до основного виду діяльності, який конкретне підприємство минулого виконувало самостійно і в даний час лише за традицією продовжує його виконувати. Якщо мова йде про виді діяльності, який відноситься до спеціалізації підприємства, то досвід, набраний протягом тривалого часу, може дозволити знизити витрати на 20% (ефект кривої досвіду). Завдяки цьому ефекту саме при передачі додаткових до основного виду діяльності функцій, якими є, наприклад, логістичні, можна досягти значної економії витрат. Ці функції будуть виконуватися підприємствами, для яких вони є основними і у виконанні яких вони мають достатній досвід.

4.3 Сумісність ІТ-систем

Важливим для прийняття рішення про аутсорсинг є і те, чи сумісні інформаційні та комунікаційні системи підприємства з системами підприємства-партнера.

В рамках виникли в результаті аутсорсингу стратегічних партнерських відносин величезне значення мають інформаційні потоки, які супроводжують власне виробництво, або матеріальні вантажопотоки. Тому вигляд і форма інформаційних потоків повинні бути обумовлені в договорах і перевірені ще.

Якщо є узгоджене надходження попередньої та подальшої інформації, то це призводить до того, що даний вид діяльності може бути виконаний швидше і ефективніше. Така інформація дуже важлива для того, щоб клієнти мали наочне уявлення про терміни виконання замовлення. Це досягається за умови, що

кожна з компаній-партнерів може легко переорієнтувати необхідні бізнес-процеси зовнішньому агенту або замовнику.

Таким чином, для прийняття рішення про передачу зовнішньому агенту певного виду діяльності має велике значення те, що інформаційні та комунікаційні системи можна використовувати, не вдаючись до серйозних витрат на програмне та технічне забезпечення. Якщо ж необхідно створення нової системи, то в разі аутсорсингу це відразу ж відбивається на витратах.

Відносини на ринку забезпечують підприємству виживаність на ринку при постійно мінливих умовах і впливах зовнішнього середовища.

Суттєве значення має також ринкове позиціонування стратегічного партнера з аутсорсингу. Якщо він займає важливе місце на ринку (наприклад, за підсумками рейтингу), яке він до того ж може утримати, то необхідно мати на увазі, що прийняття рішення на користь цього підприємства обіцяє не тільки моментальний успіх, тому має сенс організувати довгострокові партнерські відносини.

Ще один позитивний момент може полягати в тому, що партнери в результаті передачі певних функцій можуть отримати нові економічні переваги (наприклад, за рахунок відкриття нових ринків і освоєння нових видів діяльності).

Ці окремі фактори повинні бути піддані ретельному і детальному розгляду при прийнятті рішення про передачу окремих функцій. Подальший аналіз допоможе конкретизувати найкращу для даного підприємства форму аутсорсингу.

В результаті завданнями підприємства в нових умовах економіки є:

1. Концентрація на основному бізнесі.
2. Підвищення керованості за рахунок скорочення кількості підрозділів та розмежування їх зон відповідальності.
3. Зниження витрат і підвищення якості за рахунок переходу від системи «заліку» робіт на систему приймання робіт за договорами.
4. Забезпечення розгляду ринкових альтернатив пошуку контрагентів за критерієм ціна / якість.

4.4 Можливості логістичного аутсорсингу

Якщо рада директорів ухвалила рішення провести аутсорсинг, то необхідно визначитися з питанням, наскільки міцно підприємство хотіло б «прив'язати» себе до ймовірного зовнішнього партнера. Тут мова йде про те, до якого виду кооперації прагне підприємство – до ієрархічної або ринково орієнтованої.

При ієрархічній кооперації виникає дуже сильна прив'язка і взаємозалежність, що на практиці являє собою відносини між головною і дочірньою фірмами. Якщо ж відносини організовані за типом відносин між зовнішніми партнерами, то їх слід визначити як ринково орієнтовані.

При цьому велике значення має той факт, на який період часу створюються кооперативні відносини – довгостроковий або короткостроковий або це буде разове об'єднання. Необхідно мати на увазі: чим довгострокові союз між двома партнерами, тим більше підприємств взаємодіє. До того ж, у разі довгострокових об'єднань досить складно достроково припинити дію договорів. Принципово це можливо тільки у випадку великих фінансових втрат. Ніж короткострокові союз, тим менше ризики і контроль

Проте ухвалення рішення про аутсорсинг являє собою істотне втручання в структуру підприємства. Подібне втручання повинно бути добре підготовлено і обґрунтоване, а всі шанси і ризики ретельно оцінені.

У цьому зв'язку дуже важливою є форма договорів між партнерами, що вимагає від обох особливого чуття, так як кожен з них, з одного боку, повинен довіряти іншому, а з іншого боку, в разі невиконання договірних зобов'язань повинен домагатися відшкодування збитку. Поряд з ефектом, який можна отримати від раціоналізації, необхідно сконцентруватися на стратегічному факторі альянсу з партнерами, наприклад, поліпшенні власного іміджу або отриманні ноу-хау.

Істотним недоліком є те, що витрати, які виникають при проведенні контролю за виконанням, наприклад, певного бізнес-процесу, можуть бути оцінені лише приблизно. Проблеми якості можна регулювати, як правило, за допомогою впровадження системи управління якістю, в основі якої лежать, наприклад, логістичні показники. Фактор втрати компетенції можна звести до мінімуму, використовуючи детальний аналіз ринку.

Для аналізу витрат необхідно залучити відповідний інструментарій, який відображатиме витрати по кожному рішенню і оцінювати їх. Метод розрахунку витрат по процесах являє собою саме такий інструментарій, який все частіше використовується на практиці, оскільки дозволяє провести точні розрахунки за фактичними витратами на кожен окремий процес.

При прийнятті рішення про аутсорсинг необхідно, щоб в розрахунок приймалися лише ті витрати, яких можна уникнути при успішно проведеному аутсорсингу. Наприклад, витрати на обладнання враховуються тільки в тому випадку, якщо вони зникають при проведенні аутсорсингу (зупинка обладнання, продаж або утилізація).

4.5 Транспортні послуги , одержувані від зовнішнього агенту

За останні роки значно збільшився обсяг логістичних послуг, одержуваних від зовнішнього агента. Звертає на себе увагу той факт, що більшість рішень, прийнятих з аутсорсингу, стосується таких виробничих областей, як перевезення, перевалка, складування, комісіонування і доставка.

Це дає можливість вважати, що саме ці функції найбільш підходять для передачі їх виконання зовнішньому агенту.

Інші ж логістичні функції з економічних міркувань менш пристосовані для цього.

Підходить дана функція для аутсорсингу, можна визначити за рівнем стандартизації даної функції і ступеня переплетення функцій всередині підприємства. Чим вище рівень стандартизації, тим швидше можна знайти на ринку підприємство, яке пропонує такі ж або схожі послуги.

При оцінці рівня стандартизації переданих функцій в ході підготовки до аутсорсингу слід звернути увагу на наявність у підприємства-партнера процесно-рольової моделі бізнес процесів. Якщо такої немає, то слід звернутися в консалтингову компанію, яка змогла б підготувати опис подібної моделі і альбом бізнес-процесів, який потім можна використовувати при підготовці до сертифікації ISO.

Комерційна пропозиція від підприємства-претендента може бути вигідніше, ніж використання власних ресурсів на підтримку бізнес-процесу,

таким чином, дану послугу простіше купити на ринку. Якщо ж ступінь переплетення функцій всередині підприємства дуже висока, то необхідно враховувати ймовірне вплив аутсорсингу на суміжні виробничі галузі, так як воно може бути як позитивним, так і негативним.

4.6 Витрати при власному виробництві

При прийнятті рішення про аутсорсинг основним моментом є розгляд витрат. Причому важливо, щоб при використанні ресурсів оцінювалися тільки ті витрати, яких підприємство може уникнути, але при цьому обов'язково повинні розглядатися і альтернативні витрати.

Альтернативні витрати (витрати невикористаних можливостей) являють собою витрати або виробничі засоби підприємства, які спочатку зв'язуються власним виробництвом, а потім вивільняються при передачі; в результаті вони можуть застосовуватися в інших виробничих галузях підприємства.

Часто в літературі виходять з того, що при ухваленні рішення про аутсорсинг мова йде лише про дилему «робити або купувати».

Це правильно, але лише частково, так як рішення дилеми «робити або купувати» пов'язане з додатковими інвестиціями. При аутсорсингу підприємством не постає питання про додаткові інвестиціях, проте виникає питання про витрати підприємства в майбутньому. Метою аутсорсингу, таким чином, є в тому числі і зниження витрат. Ці зникаючі в майбутньому витрати повинні стати єдиними витратами, які будуть враховуватися при прийнятті рішення про аутсорсинг.

При цьому підході результат буде помилковим, а витрати на власне виробництво – дуже високими. У цьому випадку буде прийнято рішення про передачу деяких функцій зовнішньому агенту, хоча збереження у себе цих видів діяльності було б більш вигідним. Саме з цієї причини необхідно з'ясувати, чи не виникнуть у підприємства витрати і після передачі функцій. Це питання необхідно роз'яснити тільки на основі детального розгляду кожного виду витрат.

Наприклад, витрати на придбання включаються в розрахунки на основі амортизаційних відрахувань без їх конкретизації.

Однак цей вид витрат вимагає детального розгляду. Платежі, які були проведені в минулі роки, сьогодні вже неможливо повернути, незалежно від того, чи проводяться ці роботи

Зараз самостійно або купуються у зовнішнього агента. Підприємство повинне нести витрати на придбання, вчинені в минулі роки, незалежно від майбутньої ситуації. Тому дані витрати не повинні впливати на прийняття рішення і, таким чином, не повинні включатися в розрахунок витрат власного виробництва.

Далі, необхідно розглянути ті витрати, які виникають, якщо об'єкт повинен бути замінений (оновлений) протягом року.

Тоді, при одержанні його з боку, у підприємства не виникає витрат на придбання, тому вони не впливають на прийняття рішення. У цьому випадку поряд з чистим розрахунком витрат по процесу необхідно провести розрахунок додаткових інвестицій, щоб визначити потім точні витрати по процесу.

В якості витрат на заміну (відновлення) об'єкта можна використовувати і сьогоднішні витрати на придбання. Темп інфляції можна не враховувати, тому що витрати на отримання робіт з боку зростають протягом року відповідно до темпом інфляції.

По-іншому виглядає ситуація з інвестиціями, які були колись зроблені і які, як правило, не проводяться повторно (наприклад, будівництво складу, включаючи його обладнання). Тут, на жаль, необхідно проводити регулярні профілактичні роботи. При розрахунку норм витрат на профілактику або модернізацію необхідно мати на увазі, що сума виникають витрат складається на різних етапах і відноситься тільки до розглянутого періоду часу. У всякому разі, ці витрати тільки тоді впливають на прийняття рішення, коли об'єкт при передачі його зовнішньому агенту не буде більше використовуватися.

Можна отримати ефект, що виникає за рахунок зменшення деяких витрат, – це можливість досягти додаткової прибутку. Те обладнання, прилади та будівлі, які в результаті аутсорсингу більше не використовуються, можуть бути продані.

Таким чином, створюється приплив додаткових матеріальних засобів. Ці прибутки також повинні враховуватися при розрахунку витрат по процесах, оскільки вони виникають тому, що роботи в майбутньому вже не будуть

проводитися власними силами. При розрахунку витрат по процесах ці прибутки протиставляються фактичним витратам по процесах в якості «позитивних витрат». У випадку зі будівлею та обладнанням досить складно зробити перерахунок за окремим процесам, оскільки тимчасової горизонт, на який впливають прибутку, не може бути точно визначений. Тому, мабуть, більш вигідно розглядати прибуток комплексно і враховувати її в сумі разом з загальними витратами по процесах. Для витрат, які викликані обсягами зроблених робіт або нейтральні по відношенню до цих обсягів, важливі наведені нижче рівняння. Фактично загальні витрати по процесах для прийняття рішення з аутсорсингу тільки в незначній мірі складаються з витрат, обумовлених обсягів проведених робіт. Тут слід назвати, наприклад, витрати на паливо, що визначаються тривалістю маршруту, або витрати на упаковку, залежні від обсягу виробленої продукції.

Більша ж частина витрат по процесах складається з витрат, пов'язаних із забезпеченням готовності. Але тут потрібно мати на увазі, що розглядати слід виключно ті складові витрат, які можна знизити в ході аутсорсингу:

1. Витрати на персонал. Зарплата задіяного персоналу перераховується на робочий час, обумовлений у контрактах, щоб отримати норму витрат на заробітну плату у разі використання цього співробітника протягом певного терміну. Точно так само включаються в ці розрахунки час відпусток, простоїв, переробки та надбавки, оскільки вони безпосередньо залежать від процесів.

2. Витрати на виробничі площі. Під поняттям такого ресурсу, як площі, розуміється той ареал, для використання якого необхідно задіяти кошти. Для складу, наприклад, необхідно розглядати не тільки чисті витрати по будівлі, але і витрати на знаходяться всередині будівлі складські системи. Крім того, до ресурсу виробничих площ відносяться забудовані і незабудовані землі, що належать підприємству. Витрати, викликані придбанням, як було зазначено вище, не включаються в розрахунки. Для визначення експлуатаційних витрат потрібно використовувати тільки ті складові витрат, які дійсно викликаються процесом і які не виникають після проведення аутсорсингу. Виникаючі витрати по ресурсах складаються з потреби в площах і їх завантаження.

3. Витрати на зберігання запасів. Витрати на зберігання запасів являють собою пов'язані витрати, еквівалент яких повинен матися на підприємстві. У виробляє галузі запаси являють собою одиниці сировини, напівфабрикатів або готових виробів, які підтримують виробництво. Для підприємств сфери послуг у якості величини запасів можуть розглядатися обсяги завантаження з укладених договорів.

4. Витрати на засоби виробництва. Під ресурсом «засоби виробництва» розуміються всі використовувані верстати, обладнання, транспортні засоби. При цьому величина витрат залежить від витрат на ремонт та оновлення, а також від поточних витрат на роботу обладнання (витрати на паливо), співвіднесені з заданим часом використання в ході процесу.

5. Витрати на допоміжні засоби виробництва. Допоміжні засоби виробництва, які відображаються у відповідних витратах, включають в себе грузоносії, інструменти, канцелярські товари, без яких виробництво теж не може обійтися. Для цього всі витрати на придбання та профілактику допоміжних засобів виробництва повинні розглядатися детально. Для тих допоміжних виробничих коштів, які постійно споживаються, майже неможливо визначити термін служби, так як визначення точного терміну служби ґрунтується тільки на досвіді і статистичних даних.

6. Витрати на управління. Щоб оптимально організувати процес, необхідно створити й експлуатувати добре функціонуючу інформаційну та комунікаційну мережу. Засобами організації є телефон, факс, комп'ютери і т.п. Досить складно, говорячи про ці ресурсах, визначити точні витрати по процесах. З цієї причини багато підприємств йдуть на те, щоб стягувати паушальні збори для засобів організації.

7. Витрати по окремому процесу. Дотепер описувалися тільки ті змінні, які спочатку служать визначенню норми витрат по процесах. Однак може статися і так, що для одного процесу потрібно більшу кількість ресурсів. У складати рівняння має бути місце для всіх використовуваних ресурсів. Необхідно також враховувати, що який-небудь окремий процес може протікати багато разів і циклічно, поки не буде завершено загальний процес. Відповідно

до цього необхідно ввести ще одну змінну, яка буде відображати кількість всіх проходять процесів. При витратах, що не залежать від обсягів виробленої роботи, може статися так, що один процес об'єднує в собі тільки частинку тих витрат, для створення яких розглядаються ресурси використовуються в різних процесах. Для цього необхідно перерахувати співвідношення витрат по окремих процесах. Якщо врахувати всі ці умови, то зрештою можна отримати рівняння, яке відображає всі витрати по окремому процесу.

8. Витрати по основного процесу. Щоб їх визначити, необхідно підсумувати витрати по всіх окремим процесах, у тому числі необхідно додати прибутки, які виникають при прийнятті рішення про аутсорсинг, і ймовірні втрачені витрати (у разі аутсорсингу – тільки витрати по недостатчу, які можна знизити), до суми витрат по основному процесу.

9. Визначення витрат у разі придбання у зовнішнього агента. В якості витрат на придбання у зовнішнього агента розглядається ціна комерційної пропозиції, яку пропонує зовнішнє підприємство. Додатково в окремих випадках додаються і витрати на операції, що виникають при проведенні переговорів з відповідним підприємством. Таким чином, можна скласти таке рівняння для розрахунку витрат на придбання.

Щоб прийняти рішення про аутсорсинг логістичних послуг, необхідно порівняти витрати на придбання та витрати на власне виробництво.

Тема 5 Дослідження ринку логістичних провайдерів

5.1 3PL, або хто такий логістичний провайдер

Можна виділити п'ять основних типів логістичних провайдерів, створених на:

- основі компаній-перевізників;
- основі складських операторів;
- основі брокерських / експедиторських компаній;
- основі компаній, що займаються оптимізацією транспортних послуг, формуванням відправок;
- основі консалтингових компаній, що розробляють та / або впроваджують програмне забезпечення.

Ці компанії, у свою чергу, можна розділити на дві основні категорії: компанії з реальними фізичними активами і компанії, що використовують у своїй діяльності аутсорсинг.

Компанії, що володіють реальними активами, мають у власності або набувають по лізингу транспортні засоби, складські приміщення та ін.

Компанії, що користуються послугами аутсорсингу, укладають угоди з іншими компаніями, що надають всі або частина послуг у сфері фізичного розподілу.

Компанії, які надають інформаційні послуги, являють собою різновид «компаній без фізичних активів», які діють як посередники при оптимізації логістичних систем підприємств і взаємодіють з іншими «володіють активами» компаніями на контрактній основі.

Згідно з дослідженнями Armstrong & Associates, в 1999 р більш третини доходів доводилося на логістичних провайдерів, зайнятих у сфері надання послуг доданої вартості в області складування, і на компанії з оптимізації транспортування, що не мають власних активів.

Відносини між даними категоріями логістичних фірм можна представити у вигляді схеми функціонального розподілу типів логістичних посередників

5.2 Переваги логістичного аутсорсингу

Доцільність застосування логістичного аутсорсингу обумовлюється крім перерахованих раніше загальних переваг:

- поліпшенням сервісу;
- підвищенням гнучкості та досягненням ефекту синергії;

- браком знань та досвіду у компанії в області логістики;
- стратегічними міркуваннями.

Які можуть бути передані на аутсорсинг: управління вхідними потоками матеріалів (управління закупівлями), управління запасами, управління процедурами замовлень, пакування, транспортування, постачання «точно в строк», складування та інформаційно-комп'ютерна підтримка. Але перш ніж передати ту чи іншу функцію на аутсорсинг, слід ретельно продумати, на які аспекти роботи підприємства це вплине. Розглянемо основні з них:

Витрати на дистрибуцію. Коли вирішується питання про аутсорсинг, багато компаній відмовляються від нього на користь підтримки функцій дистрибуції своїми силами, тому як у підприємства вже можуть існувати складські приміщення, автопарк та ін. Проте можливість аутсорсингу можна розглядати також і в цьому випадку, оскільки важливіше розглядати питання про вартість експлуатації існуючого господарства.

Крім витрат на персонал та нерухомість існують витрати, які важко виділити в структурі балансу, але які не менш важливі. Це витрати на управління транспортуванням, забезпечення безпеки, експлуатацію транспортних засобів, інформаційне обслуговування, податки, врегулювання питань з адміністрацією, персонал, юридичну підтримку.

Існує думка, що передача управління логістикою підприємства сторонньої організації призведе до втрати контролю над логістичної ланцюжком. Однак багато 3PL-провайдери мають у своєму розпорядженні передові, що зарекомендували себе технології, за допомогою яких вони можуть зв'язати процеси складування та транспортування в єдиний інформаційний потік.

Гнучкість. Сьогодні ринкові умови змінюються дуже стрімко, і компанії, які бажають бути конкурентоспроможними, вимагають швидкого реагування, як від своїх внутрішніх підрозділів, так і від компаній, з якими вони уклали контракт на аутсорсинг.

Обслуговування покупців. Стан організації може варіюватися від виживання до розвитку, залежно від того, наскільки добре компанія задовольняє очікування клієнтів. Можна очікувати, що внутрішні служби організації відчують це гостріше, ніж стороння організація.

Для сервісних організацій надання послуг є засобом виживання, і тому їх успіх безпосередньо веде до успіху компанії-клієнта.

При виборі зовнішнього логістичного партнера бажано знайти такого провайдера, який готовий обговорювати потреби клієнтів організації-партнера крім її власних потреб.

Необхідно встановити стандарти для ключових параметрів діяльності. Професійні провайдери можуть підтримувати цілий ряд програм поліпшення якості і зазвичай включають

«Метрики виконання» в контракт. Вони готові обговорювати угоди на основі участі в поділі прибутку, у разі перевищення очікувань, і готові заплатити штраф, якщо не зможуть впоратися з поставленим завданням.

Сезонна підтримка. Багато вантажовідправників мають набір продуктів зі значними сезонними коливаннями в попиті.

Ці коливання впливають на обсяги дистрибуції та транспортування. Зміст роздутих постійних власних активів може призвести до зайвих витрат.

Аутсорсинг послуг складування та транспортування може скласти адекватну альтернативу змісту власного автопарку і складських площ

Впровадження нового продукту. Впровадження нового продукту зазвичай вносить свої зміни в логістичний ланцюг підприємства. Більш того, новий продукт може втриматися на ринку, а може і не втриматися. Зовнішня організація може істотно поліпшити ефективність дистрибуції, скорочуючи нерухомість (склади), основне обладнання (вантажівки) і трудові ресурси (персонал).

Планування програми виведення товару на ринок з досвідченою компанією, що надає послуги логістичного аутсорсингу, дозволить уникнути збоїв і «вузьких місць» в роботі існуючої мережі дистрибуції. Це також гарантує високий рівень безпеки і точнішу координацію між вантажовідправниками і роздрібною торгівлею.

Ринок логістичного аутсорсингу в Росії тільки формується. На його розвиток впливають чотири основні чинники:

1. Глобалізація постачальницьких і збутових мереж і глобалізація торгівлі. Співпраця з місцевими постачальниками поступилося місцем

міжрегіонального та міжнародного співробітництва, а мережі дистрибуції простягаються в багато країн.

Ці зміни ускладнили логістичні ланцюжки, та логістичні провайдери є одним з рішень ефективного управління міжнародної логістикою, особливо для компаній, які не мають у цьому досвіду.

2. Управління ланцюжками поставок (логістичними ланцюжками).

Застосування концепції SCM впливає на швидкість обороту запасів, час життєвого циклу товару і час обороту капіталу. Компаніям доводиться збільшувати чисельність персоналу, кількість транспорту та пр.3PL-провайдери можуть надати необхідні логістичні ресурси без додаткових витрат на зарплату, утримання автотранспортного господарства, складських приміщень. Зовнішній 3PL-партнер здатний подолати внутрішню інерцію організації, яка не дозволяє компанії виробляти поліпшення логістичного процесу своїми силами. 3PL-провайдер може краще відстежувати ринкові зміни і підтримувати необхідні вимоги інтеграційного процесу.

3. Тиск споживачів. Успіх управління логістичними ланцюжками – дотримання зростаючих вимог покупців до виконання замовлень і постачання, підвищення обороту запасів, управління складними міжнародними й внутрішніми ланцюгами поставок, підтримання балансу між витратами і якістю сервісу – є обов’язковою умовою виживання фірми в конкурентному середовищі і досягнення належного рівня прибутковості.

3PL-провайдера можна назвати засобом, за допомогою якого можливо знизити логістичні витрати, забезпечити необхідний рівень інформаційних технологій без інвестицій в їх розробку власними силами і поліпшити весь логістичний процес більш швидко, ніж це могло бути зроблено внутрішніми силами компанії.

4. Застосування аутсорсингу як бізнес-моделі організації. Аутсорсинг є прийнятним засобом для розробки, реалізації та управління бізнес-моделлю організації, що дозволяє компанії зосередити свої зусилля і ресурси на ключовій компетенції.

5.3 Статистичний аналіз

У 2001 р. було проведено чергове щорічне дослідження ринку логістичних провайдерів.

В опитуванні брали участь фірми з автомобільної, хімічної, електронної, медичної, комп'ютерної промисловості, компанії, що випускають товари широкого вжитку, підприємства оптової і роздрібною торгівлі, телекомунікацій. Ці галузі промисловості були вибрані тому, що логістика в них є стратегічно важливою складовою, і всі вони рухаються у напрямку до вдосконалення управління інтегрованими ланцюжками поставок. Всього було розіслано 725 анкет. Із них отримано 93 відповіді, що склало 13 %. З 93 опитаних 71 % показали, що їхні компанії або використовують, або передбачають використовувати 3PL-послуги. Як показано на частка респондентів, які показують, що їхні фірми користуються послугами 3PL-провайдерів, залишається приблизно на одному рівні з 1997 р. За шестирічний період найнижча межа використання 3PL-підходу склала 68 % (1999), а найвища (73 %) була в 1997 і 2000 рр. У 2001 р 29 % опитаних відповіли, що їхні компанії не використовують послуги 3PL-провайдерів. Хоча загальна частка компаній, що використовують послуги логістичних провайдерів, залишається приблизно постійною рік від року, відсоток їх використання відрізняється по галузях промисловості.

Найбільш активні в світі користувачі послуг 3PL-провайдерів – компанії, зайняті в комп'ютерній промисловості і виробництві товарів широкого вжитку (90 і 85 % відповідно).

Серед компаній, які не так активно користуються логістичним аутсорсингом, – автомобільна, хімічна промисловість та роздрібна торгівля. У тому ж дослідженні від 50 до 60% компаній цих галузей використовують послуги логістичних провайдерів. Якщо це збільшення відбудеться, можна очікувати значного зростання надходжень від всієї індустрії 3PL-провайдерів.

Серед цих логістичних активностей є функції, частка використання яких збільшилася в 2001 р. в порівнянні з 2000 р

З складного процентного відношення можна зробити висновок, що існує тенденція передавати для аутсорсингу стратегічно важливі логістичні функції

(активності) і активності, орієнтовані на покупця, а також функції, значною мірою пов'язані з інформаційними технологіями.

Дослідження попереднього року визначали ці логістичні активності як найбільш перспективні.

Замовники зазвичай зацікавлені в інтегральному характері послуг, пропонованих їм логістичними посередниками, наприклад, в об'єднанні транспортування, вантажопереробки, супутнього сервісу, забезпечення запасними частинами і т.п. Дослідження 2000 показали, що від 60 до 70% логістичних послуг були комплексними, що було бажано для споживачів.

Споживачі аутсорсингу також хотіли б, щоб 3PL-провайдери «надавали більш широкий і вичерпний набір послуг».

Вони не згодні з твердженням, що «логістичні провайдери повинні сфокусуватися на обмеженому колі послуг».

Очевидно, що респонденти мають наростаюче бажання співпрацювати з одним логістичним провайдером в ролі «ведучого логістичного менеджера (управителя)» при інтеграції логістичних послуг.

Згідно з дослідженнями, компанії отримують найбільшу економію при аутсорсингу всіх функцій логістичного ланцюжка.

На думку експертів, компанії, що використовують 3PL-підхід, можуть скоротити витрати на управління запасами від 15 до 30%.

Огляд європейських компаній, представлений Логистикс Management, показує, що 56% респондентів стверджують: вони досягли зниження витрат при використанні 3PL-підходу. Інші переваги були досягнуті у сфері зниження транспортних витрат.

5.4 Тенденції в логістиці та логістичному аутсорсингу

Вдосконалення технологій за останні п'ять років в Європі змінило підхід компаній до проектування своїх ланцюжків поставки і збільшило очікування споживачів від логістичних провайдерів аутсорсингу. Ці зміни створили безпрецедентні можливості для логістичних провайдерів (операторів), які можуть керувати інформацією про ланцюги поставок так само ефективно, як вони спочатку управляли фізичними активами.

Скільки часу піде на формування нового підходу у російських компаній, спрогнозувати важко.

Описані вище тенденції багато в чому змінять первісне призначення 3PL-провайдерів як логістичних посередників, які виконують одну або невелике число логістичних функцій компанії-клієнта.

Збільшуються очікування компаній-клієнтів щодо комплексності надаваних послуг, застосування інформаційних технологій, індивідуалізації логістичних рішень і поліпшення всієї логістичного ланцюжка, що веде до збільшення конкурентних переваг компанії, призводять до інтеграції логістичних провайдерів (за допомогою злиття / поглинання). Згідно з дослідженням, проведеним компанією Arthur Andersen (Arthur Andersen Mergers & Acquisitions in the Logistics Industry 2001), кількість угод зі злиття / поглинання в Європі в галузі логістики зросла з 361 в 2000 р до 436 в 2001 р, тобто більш ніж на 21%. І це незважаючи на що знизилася на 25% активність у сфері злиттів / поглинань в більшості інших галузей промисловості. Так, Deutsche Post в 1999 р придбала Danzas, пізніше – бізнес в області дистрибуції компанії Nedlloyd, а також шведську компанію ASG і контрольний пакет акцій DHL.

Німецька компанія Schenker купила шведську компанію Bilspedition (Scansped) і стала другим найбільшим 3PL-провайдером в Європі. Кількома роками раніше датська компанія TPG купила TNT. Всі ці компанії намагалися придбати логістичну мережу, яка покриває велику частину Європи, щоб мати можливість надавати споживачам широкий спектр послуг в різних регіонах.

Провайдери логістичних послуг об'єднуються не тільки з аналогічними компаніями. Багато хто з них об'єднують свої зусилля з консалтинговими компаніями та провайдерами інформаційних технологій

Тема 6 Передача логістичних функцій підприємства експедиторам.

6.1 Ступінь прив'язки транспорту до технологічних процесів в промисловості, будівництві, торгівлі або сільському господарстві.

Специфіка видів вантажів і пов'язана з цим необхідність використання спеціального транспортного засобу. Частота і регулярність транспортувань. Заборона на надання послуг внутрішнім транспортом для третіх осіб. Економічна доцільність використання власного автопарку

Здійснення транспортування в рамках вантажних автоперевезень може здійснюватися комерційними транспортними підприємствами, а також внутрішньозаводським автопарком підприємств. На ухвалення рішення про використання внутрішньозаводського автопарку впливають такі фактори:

- ступінь прив'язки транспорту до технологічних процесів у промисловості, будівництві, торгівлі або сільському господарстві;
- специфіка видів вантажів і пов'язана з цим необхідність використання спеціального транспортного засобу;
- частота і регулярність транспортувань;
- заборона на надання послуг внутрішнім транспортом для третіх осіб;
- економічна доцільність використання власного автопарку.

Підприємства, які професійно працюють у сфері вантажних автоперевезень, поділяються на:

- транспортні підприємства і підприємства з вантажних автоперевезень;
- експедиторські підприємства без власного парку транспортних засобів;
- експедиторські підприємства з власним парком транспортних засобів.

У той час як підприємства з вантажних автоперевезень концентрують свою діяльність насамперед на послугах з перевезень, експедитор традиційно проводить від власного імені розрахунки з замовником автотранспорту за надання послуг з транспортування з використанням декількох ланок, перевалці або за надання складських послуг. Він має також право здійснювати роботи всередині транспортного ланцюжка самостійно.

Традиційні завдання експедитора, крім іншого, цілком здатні закласти основи для його функціонування в якості підприємства, що надає логістичні послуги:

- експедитори й раніше займалися координацією діяльності багатьох учасників всередині транспортного ланцюжка при подоланні місць стикувань;
- розкриття синергетичних ефектів за рахунок консолідації вантажів або використання методу вантажних одиниць також відноситься до завдань експедиторів;

Використання при вантажних автоперевезеннях концепції «точно в строк», в якій сьогодні зацікавлені і виробничі підприємства Росії, в Європі призвело до тісних партнерських відносин підприємств транспортної та виробничої сфери.

В рамках цієї концепції вантажі розподіляються для виробничих цілей вже по шляху проходження, тому необхідно мати постійне уявлення про стан транспортування.

Звідси випливають і нові вимоги, що пред'являються до автомобільних вантажоперевезеннях, де раніше, на відміну від інших видів транспортувань, не було прийнято постійно стежити за ходом транспортування між місцями навантаження і розвантаження.

На базі нечисленної в Росії власної складської інфраструктури деякі експедитори вже сьогодні реалізують такі завдання, як консолідація вантажів, їх розподіл і проміжне складування, комісіонування та упакування.

В рамках реалізації вантажоперевезень виконуються і завдання щодо забезпечення надійності навантажень і збереженню якості вантажів.

Перелік послуг доповнюється виконанням різних комерційних завдань, таких, як митне очищення, отримання платежів, страхівка і ведення розрахунків.

Переваги, які можуть утворитися в ході такої співпраці, і передумови, які слід для цього створити експедитору.

Тема 7 Послуги з аутсорсингу в логістиці складування

7.1 Бути відкритим складом вже недостатньо

Реалізація індивідуальних клієнтських проектів як «спеціалізоване зберігання», пов'язане зі спеціальними інвестиціями і тривалим терміном дії договорів, все більше йде на задній план. Звичайно, великі проекти з дуже високим рівнем спеціалізації і річним оборотом логістичних послуг від 10 млн євро не в рахунок.

Натомість сьогодні все частіше від логістичних підприємств вимагають швидко і з хорошим співвідношенням ціна / якості реалізувати проекти, звані «відкритими складами». Однак для того, щоб забезпечити дійсно мінімальну тривалість процесів і знизити виробничі витрати (на логістичні послуги), потрібне створення складів, що працюють за довірчого принципом, тобто в рамках аутсорсингу. Недоліком колишніх складів громадського користування було те, що кожен проект реалізовувався як «окремий склад» (або окрема зона складування). Робота складів з довірчого принципом, навпаки, використовує можливості одного складу для різних довірителів, незважаючи на різницю у проведених процесах або областях.

Мова йде не тільки про загальну оптимізацію навантаження при різного ступеня розподілу на складі (статична навантаження) для того, щоб уникнути сезонного використання надлишкових потужностей, так званого «ефекту перепочинку» використанні ефекту консолідації учасників логістичних ланцюжків мова йде скоріше про використання всіх динамічних ресурсів складу для всіх довірителів (отриманні вигоди від укрупнення). Це ширше розкриває переваги можливостей довірчого управління. До таких переваг відносяться використання процесів і технічних ресурсів, наприклад, обладнання для обслуговування стелажів, підйомно-транспортних засобів для роботи в проходах, устаткування по упаковці, для всіх довірителів, а також гнучке розміщення обслуговуючого персоналу, які не пов'язане безпосередньо зі спеціальними процесами з обслуговування довірителів.

Аутсорсинг в логістиці або контрактна логістика – довгострокова передача повноважень з управління розподілом вантажопотоками промислового чи торговельного підприємства на основі договору з

підприємством, що надає логістичні послуги. Це може бути і управління центральним складом торгового або промислового підприємства.

Для реалізації довірчого управління складом вирішальною передумовою є збалансована диференціація при впровадженні складських процесів між стандартизацією та індивідуальним підходом. Тільки високий рівень стандартизації процесів, необхідних для реалізації замовлень всіх клієнтів, і надійна прив'язка через стандартизовані інтерфейси процесів в якості «підпрограм» до процесів, які вимагаються індивідуально кожним клієнтом, дозволяють домогтися бажаного ефекту.

7.2 Рішення по збуту для цільових клієнтів

В якості пілотного проекту фірма Rhenus AG створила у м Гіссен склад загального користування – International Consolidation Центр (ICC). Для цих цілей був придбаний, а потім переоснащено склад площею 180 000 кв. м (18 га).

Щоб ефективно використовувати обладнання і впоратися з комплексними завданнями, була розроблена збутова стратегія для певних цільових клієнтів. Коло потенційних клієнтів був обмежений збутовими товарами народного споживання і запасних частин, що використовують як традиційні шляхи збуту, так продажу через Інтернет. Першою проблемою стало управління збутом з урахуванням частково протилежних побажань можливих довірителів. У сфері збуту товарів народного споживання першими клієнтами стали традиційні підприємства, а в якості представника «нової хвилі» – інтернет-магазини. Логістика запасних частин була реалізована для сервісних компаній. Необхідно було величезна кількість пов'язаних між собою видів діяльності, щоб реалізувати можливості з обслуговування довірителів в частині використання техніки, організації та інформаційних технологій.

7.3 Диференційоване складування

Велике число клієнтів на увазі і наявність абсолютно різного асортименту товару. Щоб стати цікавими для всіх клієнтів, необхідно організувати диференційоване складування асортименту.

Для розміщення на складі та виробничих процесів комісійного продажу продуктів, які можна розміщувати в високостелажному складі, був підготовлений високостелажний склад для 58500 євро-піддонів з підключеним

до нього обладнанням для сортування. Обмежувальним критерієм було використання піддонів для комісіювання. Мінімальна одиниця для комісіювання не повинна була перевищувати габарити 600 Ч 400 Ч 400 і вага в 30 кг. До сортувального обладнання був приєднаний склад підлогового складування для 50 тис. од. складування дрібних і дуже дрібних продуктів.

Товари, погано підходять для розміщення на піддонах, і товари, які добре підходять для цього, розташовуються на звичайних стелажах, що мають ємність до 23 тис. Євро-піддонів.

Швидко обертаються і громіздкі вантажі поміщаються в склади підлогового зберігання.

Консольні стелажі призначені для складування сільськогосподарських продуктів. Окремо стоїть склад для небезпечних вантажів (1200 місць для зберігання піддонів) «перехоплює» проблематичний асортимент клієнтів. Разом, в сумі мається 100 тис. Місць для зберігання піддонів.

Таке безліч технологій складування дає можливість визначити масштаби складування залежно від асортименту і вимог кожного клієнта.

Вирішальною умовою для ефективного використання різних складських зон є хаотичне складування товарів різних довірителів. Межі можливостей обслуговування довірителів і гнучкості проявляються в області складської техніки і вимог до обробки асортименту.

Особливо слід враховувати габарити і вага продукту і складаються з цих показників вимоги до вантажопідйомності складської техніки та устаткування за вантажоперевалку.

Динамічна навантаження підйомно-транспортної техніки і техніки по вантажоперевалку повинні оцінюватися імітаційними методами залежно від структури замовлення та асортименту всіх клієнтів. Імітацію слід повторити перед завантаженням товарів, одержуваних від кожного нового клієнта, щоб забезпечити обумовлені договором строки протікання процесів у цій замовлення і терміни виконання замовлення. Принципово потрібно виходити з того, що необхідно враховувати динамічні ресурси для різних процесів створення вартості (для клієнтів). Це означає, що дані процеси з тимчасовою і / або споживчої точок зору не повинні повною мірою конкурувати між собою, щоб можна було створити вигідну для всіх комбінацію

7.4 Інформаційні технології в управлінні складом

Реалізація здатності до обслуговування довірителів неможлива без наявності відповідної інформаційної технології. В якості основної вихідної точки фірма Rhénus підпорядкувала кожній системній програмі певну «основну компетенцію». Це означає, що перед кожною системою ставилися певні завдання, кожній системі надавалися певні функції. Чітка підпорядкованість особливо важлива, так як дозволяє впоратися з комплексністю кожної окремої системи, що бере участь у певному виробничому процесі. Тільки так можна забезпечити безперебійну роботу і швидке усунення виниклих збоїв в «логістичному виробництві»

У логістичних виробничих процесах ICC беруть участь інтерфейс управління складом і система управління складом, розроблені підприємством Dr. Thomas & Partner, а також створене власними силами друкувальний пристрій. Для управління транспортом компанія Rhénus воліла використовувати програмне забезпечення для експедиторських підприємств ОнРод 2000, розроблене компанією BNS, та інформаційно-технологічні системи транспортних підприємств-партнерів.

Для з'єднання різних систем товарного господарства і систем, які застосовуються клієнтами для покупок в інтернет-магазинах, Rhénus використовує з'явилися дуже вчасно новітні технології. Платформа Rhénus Business Networking Plattform (BNP) з'єднує за допомогою потоку робочих операцій (Workflows), специфічних для кожного довірителя і керованих залежно від ситуації, всі системи, що беруть участь у виробничих процесах. Так ми можемо гарантувати, що всі функції, замовлені клієнтом, будуть виконані за допомогою адаптованих і доповнених потоків робочих операцій, при цьому наступні системи не будуть змінені. Необхідна для стандартного потоку робочих операцій довідкова модель (Referenzmodell) виробничих процесів була розроблена Rhénus в тісній взаємодії з університетом м Мюнстера.

Завдяки використанню BNP довірителям надається система стеження і маршрутизації. Відповідні повідомлення про статус замовлення всіх приєднаних субсистему надаються для кожного довірителя і відповідно до замовлення за допомогою мережевого комунікаційного процесора. Для подальшого розширення планується підключення інших систем програмного

забезпечення, наприклад, для виробництва і управління складськими запасами (часовий аналіз постачання і розміщення).

Процеси на ІСС управляються через центральний диспетчерський пункт, який бере на себе виконання завдань з загальної координації логістичних процесів, управлінню персоналом та матеріально-технічного забезпечення технікою і програмним забезпеченням. Оператори диспетчерського пункту, завдяки відповідному поділу на групи і пакети виконуваних завдань, гарантують, що будуть витримані тривалість процесів з виконання замовлення і терміни виконання замовлення.

7.5 Переваги аутсорсингу в логістиці складування

Можливості та потенціал довірчого складування дуже скромно використовувалися логістичними підприємствами, що працюють на цьому ринку. Хоча виконання замовлення в оперативному режимі – дуже трудомісткий і напружений процес, при певному увазі до цього процесу підприємства можуть легко з ним впоратися.

Для довірителя основною перешкодою для включення в процес реалізації замовлення в довірчому режимі є причини ментального характеру. У нього більше немає «свого» складу або «своєї» складської зони, він не може більше прийти на склад і шукати там свій товар. Склад стає для нього свого роду «чорним ящиком». Однак зі зростанням витрат ментальні перешкоди все більше відходять на задній план. Природно, для спільної підготовки до цього проекту потрібен детальний аналіз усіх параметрів, щоб узгодити всі інтерфейси, основні дані і процеси в інтересах надійної експлуатації.

Переваги очевидні для всіх учасників проекту: потенційний довіритель отримує зниження тривалості технологічних процесів і менш тривалі терміни дії договорів, так як довірителю вдається уникнути специфічних інвестицій. Завдяки зростанню ефективності роботи персоналу і більш високого ступеня використання машин і устаткування довірителя можуть зацікавити і ціни на послуги та роботу.

І нарешті, успіх цієї концепції виражається в задоволеності клієнта-довірителя.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая ; Гос. ун-т упр. – Москва : ИНФРА-М, 2007.
2. Аксенов, Е. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / Е. .Аксенов, И. Альтшулер. – Санкт-Петербург : Питер, 2009.
3. Бравар Ж-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж-Л. Бравар, Р. Морган. – Москва : Баланс Бизнес Букс, 2007.
4. Дирлав, Дез. Выбранные концепции бизнеса : теории, которые изменили мир /Д. Дирлав ; пер. из англ. Т. Гутникова. – Москва : Олимп-бизнес, 2007.
5. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе : монография / Н. Ю. Кони́на. – Москва : Проспект, 2008.
6. Михайлов, Д. М. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса : учебное пособие для вузов / Д. М. Михайлов. – Москва : КноРус, 2009.

Навчальне видання

ФАЛЕЦЬКА Галина Іванівна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни

«ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ»

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *В. К. Доля*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2015, поз. 82Л

Підп. до друку 21.11.2016
Друк на різнографі
Тираж 50 пр.

Формат 60 x 84/16
Ум. друк. арк. 2,6
Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017 р.